

۱۳۷۲

رهبری

درس هایی که از زندگی و سال های حضورم در منچستریونایتد آموختم

بیر الکس فرگوسن
مایکل موریتز

حسن عازر



فرگوسن، الکس، ۱۹۴۱	سرشناسه
Alex, Ferguson	
رهبری: درس‌هایی که از زاری و سال‌های حیرت‌انگیزم در منچستر یونایتد آموختم / الکس فرگوسن، مایکل موریتز؛ ترجمه حسین گازر.	عنوان و نام پدیدآور
تهران: کتاب کوله پشتی، ۱۳۹۴.	مشخصات نشر
۴۳۲ ص: مصور.	مشخصات ظاهری
978-600-7642-80-1	شابک
فیبا	وضعیت فهرست نویسی
Leading : learning from life in my years at Manchester United, عنوان اصلی: 2015.	یادداشت
فرگوسن، الکس، ۱۹۴۱ - م.	موضوع
Alex, Ferguson	موضوع
مربیان فوتبال -- انگلستان -- سرگذشتنامه	موضوع
موریتز، مایکل	شناسه افزوده
Moritz, Michael	شناسه افزوده
غازر، حسین، ۱۳۶۴ - مترجم	شناسه افزوده
۷/۹۴۲GV الف ۱۳۹۴ ۴۱۳/ف	رده بندی کنگره
۳۳۴-۹۲/۷۹۶	رده بندی دیویی
۴۰۵۴۸۸۷	شماره کتابشناسی ملی



رهبر

درس‌هایی که از زندگی و سال‌های خیرم در جستجوی نایتد آموختم

بیر الکس فرگوسن و ما
حسین گازر

شابک: ۸۰-۷۶۴۲-۶۰۰-۷۸

نوبت چاپ: اول - زمستان ۱۳۹۴

صفحه‌آرایی: نرگس ریاحی

طراح جلد: احمد شهیازی

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نشر کتاب کوله‌پشتی

تلفن: ۰۹۱۲۵۲۴۹۷۰۰ - ۶۶۵۹۴۸۱۰

پست الکترونیک: Koolehposhti_pub@yahoo.com

وبسایت: www.ketabekoolehposhti.com

آدرس: تهران، میدان انقلاب، ابتدای خیابان کارگر جنوبی، کوچه مهدیزاده، پلاک ۷، واحد ۱۰۲

کلیه‌ی حقوق برای ناشر محفوظ است.

قیمت: ۲۴۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۱۳	 مقدمه
۲۰	 فصل اول: به خود واقعی‌تان تبدیل شوید
۲۱	 گوش دادن
۲۷	 نگاه کردن
۳۲	 مطالعه
۳۸	 فصل دوم: به بردن به اشتیاق
۳۹	 نظم و ضبط
۴۹	 میزان فعالیت
۵۹	 انگیزه
۶۲	 اراده
۷۰	 فصل سوم: کنار هم چیدمان قطعات
۷۱	 سازماندهی
۷۳	 آماده‌سازی
۸۵	 مسیر حرکت
۹۴	 فصل چهارم: کار با دیگران
۹۵	 کار تیمی
۱۱۰	 کاپیتان‌ها
۱۱۶	 فصل پنجم: تدوین استانداردها
۱۱۷	 برتری
۱۲۴	 الهام‌بخشی
۱۳۸	 خوشنودی از خود
۱۵۶	 فصل ششم: سنجش افراد
۱۴۹	 به دنبال کار
۱۵۴	 شبکه ارتباطی
۱۶۳	 اخراج
۱۷۰	 فصل هفتم: تمرکز
۱۷۱	 زمان
۱۷۶	 سرگرمی‌ها
۱۸۷	 شکست

۲۰۱.....	انتقاد
۲۰۸.....	فصل هشتم: انتقال پیام
۲۰۹.....	صحبت کردن
۲۲۱.....	نوشتن
۲۲۴.....	پاسخ دادن
۲۳۴.....	فصل نهم: رهبری! بله، مدیریت! نه
۲۳۵.....	مالکان
۲۴۶.....	کنترل
۲۵۰.....	تاریض
۲۵۴.....	تصمیم‌گیری
۲۶۰.....	فصل دهم: حرف باها
۲۶۱.....	خرید
۲۶۵.....	صرفه‌جویی
۲۷۴.....	پاداش
۲۸۲.....	مذاکره
۲۸۸.....	مدیر برنامه‌ها
۲۹۴.....	فصل یازدهم: توسعه کسب و کار
۲۹۵.....	نوآوری
۳۰۲.....	سرریز اطلاعات
۳۰۸.....	رازداری
۳۱۲.....	فصل دوازدهم: ارتباط با دیگران
۳۱۳.....	رقابت
۳۱۸.....	بازارهای جهانی
۳۲۸.....	فصل سیزدهم: انتقال
۳۲۹.....	ورود به باشگاه
۳۳۵.....	ترک باشگاه
۳۴۵.....	چالش‌های تازه
۳۵۳.....	سخن پایانی
۳۹۱.....	از نگاه آمار
۴۱۵.....	آرشیو

زمانی که در شانزده سالگی دبیرستان گوان^۱ را در گلاسکو ترک کردم تا دوره کارآموزی را در کارگاه تولید ابزار در رمینگتون راند^۲ بگذرانم و همچنین فوتبال را در کونینز پارک^۳، شروع کنم، هرگز نمی توانستم تصور کنم که قرار است پنجاه و پنج سال بعد در دانشکده بازرگانی هاروارد^۴ برای دانشجویان رشته ام.بی.بی.ای^۵ درباره خودم سخنرانی کنم.

این کلاس در اکتبر سال ۲۰۱۲ بسیار شلوغ شده بود. از پشت تریبون به راحتی می توانستم ببینم دانشجویان به طور فشرده روی صندلی ها و حتی در فاصله میان صندلی ها نیز نشستند. محنت بر من ای بود، ولی در عین حال این حضور ناشی از جذابیتی بود که تیم منچستر یونایتد^۶ برای آنها به ارمغان آورده بود. باشگاه ما یک شرکت بسیار موفق به شمار می رود، چون بسیار سازمان هایی قرار دارد که در واحد "بازاریابی استراتژیک صنایع خلاق"^۷، در دانشکده بازرگانی هاروارد مورد بررسی قرار گرفته است. در میان این سازمان های موفق، نام شرکت هایی مانند بورری^۸، شرکت بازرگانی مده کام کست^۹، غول آمریکایی اپراتور تلویزیون کابلی شرکت کارو^{۱۰}، استودیوی هالیوودی تهیه کننده فیلم های اسپایدرمن^{۱۱} و مرد آهنی^{۱۲}، فعالیت های تجاری سوپرستاره های موسیقی مثل بیانسه^{۱۳} و لیدی گاگا^{۱۴} به چشم می خورد.

هنگامی که به دانشجویانی نگاه کردم که در یکی از این سخنرانی آلدريج^{۱۵} جمع شده بودند، از تنوع سنی و ملیتی آنها شوکه شدم. تنوع ملیتی این دانشجویان

-
1. Govan High School
 2. Remington Rand
 3. Queens Park
 4. Harvard Business School
 5. MBA
 6. Manchester United
 7. Strategic Marketing in Creative Industries
 8. Burberry
 9. Comcast
 10. Marvel Enterprises
 11. Spider-Man
 12. Iron Man
 13. Beyonce
 14. Lady Gaga
 15. Aldrich

به اندازه تنوع ملیتی بازیکنان حاضر در لیگ برتر^۱ بود. دانشجویان همگی سطح علمی بالایی داشتند و برای تعدادی از شرکت‌های موفق در سرتاسر دنیا کار می‌کردند و یا قرار بود در آن‌ها مشغول شوند. همه آن‌ها بهترین سال‌های عمرشان را پیش‌رو داشتند. این‌طور فکر می‌کردم که ساکت‌ترین آن‌ها که همه چیز را به خوبی در خاطره‌اش ثبت می‌کند، موفقیت‌ترین‌شان خواهد بود.

در اکتبر ۲۰۱۲ در نتیجه بروز یک سری اتفاقات که خودم را در محوطه دانشگاه هاروارد دیدم، قدر دان شرایط موجود بودم. حدود یک سال قبل، دعوت‌نامه‌ای از سوی آنیتا^۲ بر سر^۳، استاد دانشکده بازرگانی هاروارد دریافت کرده بودم. او در مورد نحوه مدیریت در دانشگاه منجستر و به موفقیت رساندن آن بسیار کنج‌کاو بود. این مسئله به پژوهشی در دانشگاه روار^۴ به نام «سیر الکس فرگوسن: مدیریت منجستریونایتد»^۵ منتهی گردید. این مطالعه پس از گذشت چند روزه آنیتا از تمرینات تیم و مصاحبه‌هایش با من به نگارش درآمد. در همین حین، از من دعوت کرد تا به دانشکده‌شان در بوستون^۶ بروم و برای دانشجویان سخنرانی کنم. محدودی وسوسه شدم و دعوت را قبول کردم.

حالا که به گذشته نگاه می‌اندازم، متوجه می‌شوم که این سخنرانی نقطه شروع تحول در حرفه‌ام بود. البته آن ریح هنوز نمی‌ستم، ولی تنها چند هفته بعد از این سخنرانی، آخرین فصل حضورم در تیم منجستریونایتد را پشت سر می‌گذاشتم و دهم به شدت درگیر بود. فصل قبل، جام قهرمانی^۷ تنها به خاطر تفاضل گل به تیم همشهری‌مان یعنی منجسترسیتی^۸ واگذار کردیم، ولی هم قسم شده، ردیم تا این فصل، جام را دوباره به دست بیاوریم. در نتیجه، فصل جدید را بسیار قدرتمند آغاز کردیم. بودیم. دوازده روز قبل از اینکه به بوستون پرواز کنم، در ورزشگاه سنت جیمز پارک^۹ توانستیم، کاسل^{۱۰} را سه بر صفر شکست دهیم. این بازی پنجمین برد ما در هفت بازی بود و با اینها، امتیاز کمتر، بعد از تیم چلسی^{۱۱} در رده دوم قرار داشتیم. در عین حال، شروعی در تیم داشتیم. در

1. Premier League

2. Anita Elberse

3. Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United

4. Boston

5. Manchester City

6. Saint James Park

7. Newcastle United

8. Chelsea

جام قهرمانان باشگاه‌های اروپا^۱ داشتیم.

اما وقتی با انبوه جمعیت دانشجویان در دانشگاه هاروارد روبه‌رو شدم، لیگ برتر و لیگ قهرمانان^۲ را کنار گذاشتم و بر رازهایی از نحوه مدیریت و موفقیت‌های اخیر تیم منچستر تمرکز کردم.

کلاس درس با سخنرانی استاد البرس و ارائه جزئیاتی در مورد بخش‌های مختلفی آغاز شد که من در منچستر با آن‌ها درگیر بودم؛ از جمله بازیکنان، کارمندان باشگاه، هواداران، رسانه‌ها و مالکان باشگاه. در ادامه، کلاس در اختیار من قرار گرفت و تفکراتم را در سه عنوان اصلی رهبری تمامی این بخش‌ها، برای دانشجویان بیان کردم. سپس نوبت پرسش و پاسخ دانشجویان رسید که جذاب‌ترین بخش سخنرانی بود و نکاتی مطرح شد که - بی‌دعم - تا چند روز درگیر کرده بود. دانشجویان برای فهمیدن قدرت رهبری‌ام بسیار کنج‌گرا بودند، دوست داشتند بدانند افرادی که بر زندگی حرفه‌ای من تأثیر گذاشتند چه کسانی بودند، چگونه با افراد بسیار مستعد و یا بازیکنان با دستمزدهای بالا کنار می‌آمدم؟ و اینکه چگونه من می‌توانم همیشه اشتباهی سیری‌ناپذیر برای برتری و سلطه بر دیگر تیم‌ها و درو کردن جام‌ها را داشته‌ام؟ همچنین علاقه زیادی به دانستن عادات روزمره بازیکنان معروفی مثل کریسیانو رونالدو^۳ و دینالدو^۴ داشتند.

در ابتدا مدتی طول کشید تا به ایستادن در برابر یک تخته سیاه عادت کنم، ولی به تدریج پی بردم که تدریس هم بی‌شابهت به مربی‌گری تیم فوتبال نیست. شاید مهم‌ترین بخش هر فعالیت، ترغیب افراد برای نشان دادن بهترین توانایی‌هایشان است. بهترین معلمان در حقیقت قهرمانان گمنام جامعه هستند، و بی‌ایثار به یاد الیزابت تامسون^۵ افتادم (معلمی در دبستان بروملون رود^۶) چون تشویق کرد تا درم را با جدیت دنبال کنم و کمکم کرد تا وارد دبیرستان گوان شوم.

من بیشتر عمرم را صرف آموزش و انگیزه دادن به جوانان کردم و این کلاس درس در هاروارد نیز چنین فرصتی را در اختیارم قرار داده بود. با گذشت سال‌ها، پی بردم به اشتیاق و اشتها برای انگیزش شور و شوق جوانی دوباره افزایش یافته است. افراد جوان همواره

1. Champions League
2. Champions League
3. Cristiano Ronaldo
4. David Beckham
5. Elizabeth Thomson
6. Broomloan Road Primary School

به دنبال رسیدن به غیرممکن‌ها هستند (چه در یک تیم فوتبال و چه در یک شرکت و یا دیگر سازمان‌های بزرگ). اگر مدیر یک شرکت بودم، همیشه به تفکرات جوانان با استعداد گوش می‌دادم چون بیشتر از همه با واقعیات زندگی امروزی و چشم‌اندازهای فردا ارتباط دارند.

کتاب‌هایی که پیش از این در مورد وابستگی‌ام به فوتبال نوشتم، دربرگیرنده اطلاعاتی جامع پیرامون رقابت‌ها، بازی‌ها و ترکیب تیم‌هایی هستند که در آن‌ها بازی کرده و یا مدیریت‌شان را به عهده داشتم. اولین کتابم به نام «نوری در شمال: هفت سال با آبردین»^۱ در سال ۱۹۸۵ منتشر شد؛ یعنی دو سال پس از قهرمانی در رقابت‌های جام در جام اروپا.^۲ در سال ۱۹۹۹، پس از قهرمانی سه گانه تیم منچستر یونایتد در لیگ برتر انگلستان، جام حذفی انگلیس^۳ و لیگ قهرمانان اروپا، کتابی به نام «مدیریت زندگی‌ام»^۴ چاپ کردم. پس از آن، منچستر یونایتد در سال ۲۰۱۳ نیز توانستم کتاب «زندگی‌نامه‌ام»^۵ را منتشر کنم.

ولی این کتاب داستان متفاوت دارد. این کتاب نوعی جمع‌بندی درباره اطلاعاتی است که از زندگی شخصی‌ام و مدیریت تیم‌های مختلف به دست آورده‌ام (اولین بار در اسکاتلند^۶ به مدت دوازده سال با تیم استرلینگ‌شایر^۷، سنت میرن^۸ و آبردین، و در ادامه به مدت بیست‌وشش سال با تیم منچستر یونایتد). همچنین اطلاعات جالبی از زمان مدیریت‌ام و نیز برخی موارد آرشیوی که پس از این منتشر نشده‌اند در این کتاب ارائه شده است که داده‌ها و اطلاعات آرشیوی نیز در انتهای کتاب آورده شده‌اند.

پی بردن به راز اینکه چگونه می‌توان با کمک یک توبه‌کار به موفقیت دست یافت، بسیار متفاوت‌تر از چالش‌هایی است که پیش‌روی رهبران شرکت‌هایی مثل بی‌بی‌سی^۹،

1. A Light in the North: Seven Years with Aberdeen

۲. آبردین: سومین شهر بزرگ اسکاتلند و بیست و نهمین شهر بزرگ پادشاهی متحد بریتانیا.

3. European Cup Winners' Cup

4. FA Cup

5. Managing My Life

6. My Autobiography

7. Scotland

8. East Stirlingshire

9. Mirren

10. BP

مارکس اند اسپنسر^۱، وودافون^۲، تویوتا^۳ و اپل^۴، و یا مدیران بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها و بنیادهای خیریه جهانی قرار دارد. با این حال ویژگی‌های مشترکی میان تمامی برنده‌ها و همچنین سازمان‌هایی که رهبران‌شان به دنبال پیروز شدن هستند، وجود دارد. این کتاب تلاشی است در جهت توضیح اینکه چگونه ساختار کلی تیم منچستر را شکل دادم و با موفقیت پیش بردم. من به هیچ وجه ادعا نمی‌کنم که این مسائل را به راحتی می‌توان در جای دیگر به کار برد، بلکه امیدوارم خوانندگان کتاب ایده‌ها و راهکارهایی را بیابند که بتوانند آن را در زندگی خود پیاده کنند.

در یک کارشناس مدیریت یا یک فرد کارکشته در حوزه تجارت نیستم و علاقه‌ای هم ندارم تا عبارات ثقیل و شیک استفاده کنم. بنابراین انتظار یک نسخه آکادمیک و حساب‌شده را نداشته باش. از من نخواهید تا در مورد روش‌های خاص حسابداری، نحوه استخدام پانصد نفر در طول شش ماه، چالش‌های مدیریت ماتریکس، نحوه آماده‌سازی خط تولید یک کارخانه برای تولید صد درصد از گوشی هوشمند در روز و یا بهترین روش برای طراحی نرم‌افزار توضیح بدهم؛ من هیچ‌یک از این‌ها ندارم. این تخصص دیگران است، چون کل زندگی‌ام با فوتبال پیوند خورده است. این کتاب در مورد درس‌ها و مشاهداتی است که من در طول دوره مربی‌گری‌ام در رشته فوتبال به دست آوردم.

برخلاف مربی بزرگ بسکتبال آمریکایی جان وودن^۵ که در تمامی دوره فعالیت حرفه‌ای‌اش از سال ۱۹۲۸ تا ۱۹۷۵ از «هرم موفقیت»^۶ بهره‌برد، من هرگز از یک الگوی مشخص و یا دستورالعملی کلی بهره‌نبردم که در ابتدای هر فصل به بازیکنان تحمیل شود و حکم کتاب مقدس را داشته باشد. همچنین از نکات مستخرج‌العمل‌هایی که در کاغذهای کوچک چاپ شده باشند نفرت دارم. راهبرد من برای مربی‌گری و هدایت تیم در طول گذر فصل‌ها تکامل یافت. در تلاشم که همین تغییر و تنوع را در این کتاب به اشتراک بگذارم، عرضه کنم.

-
1. Marks & Spencer
 2. Vodafone
 3. Toyota
 4. Apple
 5. John Wooden
 6. Pyramid of Success

نگارش این کتاب پس از ملاقات من با مایکل موریتز^۱ رئیس شرکت سرمایه‌گذاری سکویا کاپیتال آغاز شد؛ شرکت خصوصی سرمایه‌گذاری آمریکایی که شهرت آن برای طراحی و سازمان‌دهی شرکت‌های بزرگی مانند اپل^۲، سیسکو^۳، گوگل^۴، پی‌پال^۵، یوتیوب^۶، واتس‌آپ^۷ و ایر بی ان بی^۸ است. من و موریتز سال‌ها قبل از بازنشستگی‌ام در مورد انتشار یک کتاب صحبت کرده بودیم، ولی زمان، اجازه این کار را نداد. خوشبختانه در چند سال اخیر هر دوی ما وقت کافی داشتیم تا انرژی‌مان را برای نوشتن کتاب اختصاص دهیم. بعدها مشخص شد مایکل موریتز که بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۲ مدیریت شرکت سکویا را به عهده داشته، همیشه به دنبال این بوده تا به رمز موفقیت منچستر یونایتد در طول این چند دهه پی ببرد. همان‌طور که حرف می‌زدیم، مشخص شد که همه مورد بحث از این مسئله نشأت می‌گرفته که بتواند شرکتش را به همان صورت در اوج موفقیت نگه دارد. شاید بدانید که سکویا کپیتال بیشتر از سهم خود توانسته جام‌های نقره‌ای دریافت کند. مایکل در سخن پایانی که برای این کتاب نوشته، توضیح می‌دهد که چرا و چگونه مسیحاها دارای یک فکری ما یکی شده است.

«رهبری» نتیجه گفتگوها، به مددی است، بین مایکل و من که موضوعات زیادی را در برمی‌گیرد (بعضی از این موضوعات پیش از این اصلاً مورد توجه من نبوده‌اند). این گفتگوها به من اجازه داد تا تفکراتم را در مورد موضوعاتی که هر رهبر با آن‌ها روبه‌رو می‌شود ولی فرصت سازمان‌دهی آن‌ها ندارم، جمع‌بندی کنم. امیدوارم بعضی از این عقاید و ایده‌ها برای شما مفید باشد.

الکس فرگوسن

منچستر

آگوست ۲۰۱۵

1. Michael Moritz
2. Apple
3. Cisco Systems
4. Google
5. PayPal
6. YouTube
7. WhatsApp
8. Air bnb